

Бенчмаркинг и лучшие практики управления эксплуатацией

(Из книги «Технологии эксплуатации недвижимости. Стратегия Лидерства».)

В достаточно широком спектре современной методической литературы по бенчмаркингу присутствуют только несколько фундаментальных работ, рассматривающих особенности бенчмаркинга в отрасли эксплуатации в целом, и в отрасли эксплуатации недвижимости, в частности.

В данном разделе мы рассмотрим весьма оригинальный и интересный, на наш взгляд, подход к бенчмаркингу на основе лучших практик в эксплуатации инфраструктуры организации. Автор *Ralph W. Peters* на основе 40-летнего опыта работы по управлению эксплуатацией инфраструктуры крупных предприятий и организаций выдвигает, в том числе, гипотезу о том, что для бенчмаркинга в отрасли эксплуатации инфраструктуры нет необходимости проводить исследования в организациях партнеров или конкурентов.

На основе обобщения многолетней практики отрасли управления эксплуатацией инфраструктуры крупных промышленных предприятий в США и других странах, автором сформулированы лучшие практики эксплуатации, которые, по его мнению, инвариантны по отношению к функциональному назначению, конструктивным характеристикам, формам собственности, национальным юрисдикциям. Другими словами, лучшая практика эксплуатации стандартна для обобщающей категории активов «инфраструктура организации», поэтому для процесса бенчмаркинга можно использовать сформулированные автором лучшие практики, которые он назвал «Совершенством эксплуатации» («*Maintenance Excellence*»). Сам автор успешно использует критерии «Совершенства эксплуатации» для практического бенчмаркинга уже более 25 лет.

«Совершенство эксплуатации» достигается за счет максимизации эффективности использования основных ресурсов эксплуатации, к которым отнесены:

- физические активы;
- персонал;
- технические навыки;
- запчасти и материалы;
- информация;
- синергия лидерства и командной работы (скрытый ресурс).

Процесс бенчмаркинга выполняется по 27 бенчмаркинговым категориям, которые, в свою очередь, обобщают 300 лучших практик.

Общая структура бенчмаркинговых категорий в системе «Совершенство эксплуатации» представлена в таблице 1.

Таблица 1

	Категории бенчмаркинга	Количество лучших практик	Количество баллов
1.	Организационная культура эксплуатации	6	60
2.	Организация эксплуатации, администрирование и человеческие ресурсы.	12	120
3.	Развитие навыков рабочего персонала	12	120
4.	Эксплуатация силами операторов оборудования	6	60
5.	Лидерство и руководство в эксплуатации	9	90
6.	Бизнес-операции, бюджет и контроль издержек в эксплуатации	12	120
7.	Управление работами и контроль: эксплуатация и ремонт	12	120
8.	Управление работами и контроль: остановки оборудования капремонты	6	60
9.	Планирование и календарные графики на уровне	18	180

	производства работ эксплуатации		
10.	Календарное планирование остановок оборудования и управление проектами	9	90
11.	Планирование услуг инфраструктурой и управление недвижимостью	9	90
12.	Программа оценки состояния инфраструктуры	6	60
13.	Складские операции и внутренний сервис по обеспечению эксплуатации и ремонтов	12	120
14.	Управление запасами и материалами для эксплуатации и ремонтов	12	120
15.	Превентивная эксплуатация и программа смазочных работ	18	180
16.	Предиктивная эксплуатация и использование технологий мониторинга состояния	15	150
17.	Технологии контроля процессов, автоматизации зданий и измерительные системы	9	90
18.	Управление энергоресурсами	12	120
19.	Инженерное обеспечение эксплуатации	9	90
20.	Соответствие нормам безопасности и законодательства	12	120
21.	Эксплуатация и контроль качества	9	90
22.	Измерение продуктивности эксплуатации	12	120
23.	Информационные системы управления эксплуатацией	18	180
24.	Рабочие принадлежности, оборудования и инструмент	9	90
25.	Непрерывное улучшение надежности	15	150
26.	Общая эффективность оборудования	15	150
27.	Общая эффективность рабочей силы	6	60
	Всего	300	3000

Заметим, что в описании категорий бенчмаркинга эксплуатации присутствуют показатели количества лучших практик эксплуатации, которые, в свою очередь ранжируются по своему состоянию и показывают степень «совершенства эксплуатации».

Для ранжирования всех критериев продуктивности используется следующая 10-бальная шкала, с помощью которой можно оценить текущее состояние критерия (табл.2):

Таблица 2

Категория бенчмаркинга: Организационная культура эксплуатации	
Лучшая практика	Оценка в баллах
Миссия, видение и требования успеха организации включают управление физическими активами эксплуатацию, как приоритет высшего уровня	Отлично – 10 Очень хорошо – 9 Хорошо – 8 Средне – 7 Ниже среднего – 6 Плохо – 5 и менее

Таким образом, данный подход позволяет не только проранжировать каждую лучшую практику в соответствии с ее фактическим наличием и состоянием, что дает возможность позиционировать свою систему эксплуатации в координатах «Совершенства эксплуатации», но определить конкретные направления и необходимый уровень усилий для ее совершенствования. Для этого можно, например, использовать стандартные рекомендации, сформулированные в системе «Совершенство эксплуатации» (табл.3)

Таблица 3.

Общий уровень баллов	Состояние системы эксплуатации	Комментарий
2700-3000 (90–100%)	Отлично	С учетом текущих результатов, практика и принципы достижения совершенства эксплуатации и мирового уровня продуктивности реализованы. Подтвердите измерители продуктивности

		эксплуатации. Используйте стратегию непрерывного улучшения. Установите более высокие стандарты для результатов эксплуатации.
2400–2699 (80–89%)	Очень хорошо	Отлаживайте существующие действия и текущую практику. Выполните переоценку прогресса планируемой или текущей деятельности в области улучшений. Переопределите приоритеты и обновите обязательства по непрерывному улучшению. Убедитесь, что высшее руководство видит результаты и приложите дополнительные усилия в процессе измерения продуктивности.
2100–2399 (70–79%)	Хорошо	Переоцените приоритеты и подтвердите обязательства на всех уровнях улучшений. Оцените практику эксплуатации, разработайте и внедрите планы по приоритетным улучшениям. Убедитесь, что измерители для оценки продуктивности и результатов имеются и используются. Иницилируйте стратегию непрерывного улучшения надежности.
1800–2099 (60–69%)	Средне	Проведите полную оценку эксплуатационных действий и практики. Определите общее соотношение издержек и выгод потенциальных улучшений. Разработайте и иницилируйте стратегию непрерывного улучшения надежности. Ясно сформулируйте для высшего руководства, где именно отложенная эксплуатация увеличивает текущие издержки и общие издержки жизненного цикла активов. Добейтесь обязательств со стороны высшего руководства повысить <i>status quo</i> эксплуатации.
<1799 (<59%)	Ниже среднего	То же, что для среднего состояния, плюс, в зависимости от уровня рейтинга в областях, где состояние ниже среднего, немедленно уделите внимание корректировке состояния, оказывающего неблагоприятное воздействие на жизнь, безопасность, здоровье и нормативные требования. Сделайте приоритетами ключевые вопросы, основные инженерные системы и оборудование, которые увеличивают издержки, а при этом отложенная эксплуатация имеет непосредственное воздействие на немедленное выживание бизнеса и основных физических активов. Возможности для критических активов выполнять предназначенные функции серьезно ограничены текущим эксплуатационным состоянием. Немедленно рассмотрите контрактные сервисы, которые требуются для выживания бизнеса и для достижения основных требований для эксплуатационного сервиса, если необходимые инвестиции для улучшения внутренней системы эксплуатации сделать не представляется возможным.

Открыто публикуемые в печати и Internet формулировки лучших практик в системе «Совершенство эксплуатации» позволяет службам эксплуатации инфраструктуры различных предприятий и организаций самостоятельно выполнить оценку состояния системы эксплуатации.

На наш взгляд, методика «Совершенства эксплуатации» дает весьма мощную современную технологию повышения эффективности эксплуатации, которую практически без изменений можно использовать в отечественной практике. Кроме того, на базе принципов этой технологии можно разрабатывать ведомственные или корпоративные системы оценки продуктивности системы эксплуатации, которые смогут в большей степени учитывать особенности конкретных инфраструктурных портфелей недвижимости. В Приложении 3 приведен полный перечень лучших практик управления эксплуатацией в системе «Совершенство в эксплуатации».